



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

SYARA SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DE
BENEFÍCIOS EM EMPRESAS PÚBLICAS**

Brasília
2014

SYARA SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DE
BENEFÍCIOS EM EMPRESAS PÚBLICAS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof^a. Silvana Ribeiro

Brasília
2014

SYARA SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DE
BENEFÍCIOS EM EMPRESAS PÚBLICAS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof^a. Silvana Ribeiro

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

A minha família pela educação e pelo constante apoio; a empresa na qual trabalho pelo incentivo e preocupação com o desenvolvimento de seus funcionários; ao professor Gilson Ciarallo por esclarecer todas as minhas dúvidas e a minha orientadora Silvana Ribeiro que se dedicou inteiramente para o sucesso do meu trabalho.

AGRADECIMENTO(S)

Destaco meus sinceros agradecimentos aos quatro profissionais por mim entrevistados, que se dispuseram a me atender prontamente e enriqueceram meu trabalho com todos seus conhecimentos; à coordenação do meu curso que sempre esteve disponível para esclarecimentos; à todos os meus amigos, que sempre me apoiaram, auxiliaram e deram maior significado ao meu aprendizado; ao professor Gilson Ciarallo por tirar todas as minhas dúvidas e me manter tranquila; e a minha orientadora Silvana Ribeiro pela paciência, pela convivência, e por me mostrar os caminhos da pesquisa acadêmica.

RESUMO

Os benefícios oferecidos pelas empresas públicas aos funcionários são alguns dos recursos de motivação e engajamento. As empresas públicas possuem estratégias de divulgação de benefícios? Quais são as principais ações de comunicação interna utilizadas por essas empresas para divulgação das vantagens concedidas aos empregados? Existe uma forma de mensuração da percepção dos empregados com relação aos benefícios oferecidos? É possível identificar a necessidade de implantação de novas ações de comunicação? Estes são os principais pontos deste estudo, que visa identificar se as empresas públicas estão atentas para a divulgação dos benefícios e quais meios de comunicação estão sendo mais utilizados. O estudo faz um recorte dos principais conceitos que permeiam o assunto, com o intuito de possibilitar uma análise mais aprofundada do tema principal. Em análise ao assunto, no contexto das empresas públicas, é possível identificar como essas empresas utilizam as ferramentas de comunicação interna e os discursos para divulgação de seus benefícios. Para a realização deste trabalho foram entrevistados quatro profissionais da área de benefícios de empresas públicas, cujas informações foram cruciais para a avaliação das formas de divulgação de benefícios que estão sendo mais utilizadas. Tais instrumentos permitiram identificar o olhar das empresas para a importância da divulgação dos benefícios concedidos aos empregados e a semelhança das estratégias de comunicação utilizadas por essas empresas. As entrevistas realizadas com gestores responsáveis pela área de benefícios nas quatro empresas públicas estudadas demonstram a necessidade de implantar novas ações de divulgação das vantagens oferecidas aos empregados com base na relevância deste assunto dentro do contexto das empresas públicas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Comunicação Interna. Benefícios. Reconhecimento, Valorização e Desempenho.

ABSTRACT

The benefits offered to the servants by public companies are some of the means of motivation and engagement. Do public companies hold benefits publicizing strategies? What are the main internal communication actions used by those companies to make the advantages given to the servants known? Is there a way of measuring the perception of the servants regarding the benefits which are offered? Is it possible to recognize the need of establishing new communication actions? These are the main issues of the current study, which aims at identifying if the public companies are minding about publicizing the benefits and what means of communication are more frequently used. This study is a cutout of the main concepts which permeate the issue in order to enable a more profound analysis of the main theme. Analyzing the issue in the context of public companies, it is possible to identify how these companies use their means of internal communication and speeches to publicize their benefits. To carry out with this piece of work, four professionals, who work in the field of benefits in public companies, were interviewed, whose information was crucial for evaluating the benefits disclosure ways that are more frequently used. Such tools helped to identify the view of the companies towards the importance of publicizing the benefits which are given to the servants and the similarity of the publicizing strategies used by those companies. The interviews with managers responsible for the area of public benefits in the four studied companies demonstrate the need of implementing new publicizing actions toward the offered benefits to servants based on the relevance of this issue within the context of public companies.

Key words: People management. Internal Communication. Benefits. Recognition, Valorization and Performance.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 EMPRESAS PÚBLICAS	11
1.1 Empresas públicas objetos de estudo	13
2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	15
2.1 O papel da área de Gestão de pessoas	16
2.2 Concessão Benefícios	18
2.3 Reconhecimento e valorização	20
3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
3.1 Comunicação interna e a geração de vínculo	23
4 A DIVULGAÇÃO DE BENEFÍCIOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS	26
4.1 As estratégias de divulgação dos benefícios	26
4.2 Mensuração da percepção dos empregados	29
4.3 A necessidade de implantar novas ações de comunicação	30
CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE A Roteiro de Entrevista	35

INTRODUÇÃO

As empresas públicas possuem uma gama de benefícios, que englobam produtos, serviços, vantagens e direitos oferecidos pelas empresas, sindicatos, Estado e por entidades sociais. Tais auxílios são oferecidos com objetivo de atrair, motivar e reter empregados, bem como melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e a produtividade das organizações.

O resultado esperado de tais sistemas de recompensa é o fortalecimento dos valores e objetivos da organização, como por exemplo, aumentar o vínculo dos empregados com a empresa, aumentar a satisfação, melhorar o desempenho e propiciar o engajamento.

Neste contexto, é importante que as empresas públicas estejam atentas para a divulgação adequada de todos esses benefícios, a fim de que os empregados tomem ciência de todos os seus direitos e percebam o posicionamento da organização no atendimento de suas necessidades. Daí a necessidade de um plano de comunicação bem estruturado, de maneira que os funcionários possam perceber as vantagens oferecidas como forma de reconhecimento e valorização alinhados às estratégias organizacionais.

A disseminação correta de informações relacionadas aos benefícios oferecidos pelas empresas permite que um maior número de empregados tomem conhecimento das vantagens oferecidas de maneira clara e objetiva.

Tornar público de forma adequada todos os benefícios colocados à disposição dos funcionários é atualmente um plano estratégico de gestão de pessoas, gerenciado com ações bem planejadas e monitoradas.

O estudo analisa quatro empresas públicas, denominadas nesse estudo de empresas X, Y, W e Z. O sigilo dos nomes das organizações se fez necessário para viabilizar o presente estudo.

Com o intuito de verificar de que forma o leque de benefícios oferecido pelas empresas públicas vem sendo divulgado internamente e qual seu impacto no reconhecimento por parte dos funcionários atendidos, o presente estudo irá avaliar as estratégias de divulgação das vantagens oferecidas, com o intuito de verificar se as formas de divulgação são semelhantes e se há mensuração da percepção dos empregados com relação aos benefícios concedidos. Através das entrevistas será possível verificar quais são as práticas de divulgação de benefícios realizadas pelas empresas públicas e identificar a necessidade de criar novas formas de divulgação para tornarem mais conhecidas as vantagens oferecidas pelas empresas públicas.

Fizeram parte da pesquisa estudos acadêmicos no campo da Comunicação Interna e da Gestão de Pessoas. Foram realizadas entrevistas com profissionais da área de Benefício de quatro empresas públicas nacionais e bibliografia focada na gestão da comunicação organizacional, comunicação interna, gestão de pessoas e empresas públicas.

Diante do exposto, os objetivos do presente trabalho são: identificar a utilização da comunicação interna para divulgação dos benefícios nas empresas públicas nacionais; levantar as estratégias de divulgação dos benefícios utilizadas por essas empresas; verificar se as empresas públicas possuem formas de mensurar a percepção dos empregados quanto aos benefícios concedidos e identificar a necessidade de implantar ações de comunicação interna eficazes para divulgação de benefícios.

Para alcançar esses objetivos, o presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se conceitos sobre empresas públicas. O segundo capítulo proporciona uma análise sobre gestão de pessoas, benefícios e reconhecimento e valorização. O terceiro capítulo é composto por informações sobre comunicação organizacional e comunicação interna.

Como objeto de estudo, no quarto e último capítulo são apresentadas informações sobre as estratégias de divulgação de benefícios utilizadas atualmente nas empresas públicas, levantadas pelas entrevistas junto a quatro gestores responsáveis pela área de benefícios. As entrevistas foram realizadas por contato telefônico, razão pela qual não se encontram no anexo. A metodologia escolhida se deve à dificuldade de obter informações formalizadas junto à maioria das empresas. Por meio de entrevistas, foi possível obter as informações desejadas de maneira mais rápida e precisa.

1 EMPRESAS PÚBLICAS

A partir da década de 1940, o Estado brasileiro multiplicou suas atividades econômicas, intervindo na produção de bens e serviços, através das empresas estatais, movido pela necessidade de rápida industrialização do Brasil, em razão da dificuldade de importação de bens e matérias primas, causada pela segunda guerra mundial e, como solução para superar a burocracia da Administração Direta e o incipiente setor privado nacional.

Na década de 1980 e 1990, em especial no governo de Fernando Henrique Cardoso, o Estado restringiu sua atividade como produtor de bens e serviços. Houve um movimento de privatização. De 1991 a 2001, o Estado transferiu para o setor privado o controle de 119 empresas, bem como algumas participações acionárias minoritárias. Atualmente, algumas empresas encontram-se nas mãos do Estado, por definição da sociedade.

As empresas públicas, juntamente com as sociedades de economia mista, formam as empresas estatais e sujeitam-se ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações. São supervisionadas pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Fazenda e pelo Ministério Supervisor, este último com a responsabilidade principal de orientar a estratégia de investimentos, conforme informações no site do Ministério do Planejamento.

A empresa pública, a sociedade de economia mista e outras entidades que explorem atividade econômica sujeitam-se ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto às obrigações trabalhistas e tributárias (BRASIL, 1988).

O dispositivo do artigo 173 da Constituição Federal de 1988, prevê o estabelecimento, por lei, do estatuto jurídico da empresa pública, podendo atuar, nos limites deste artigo, na prestação de determinado serviço público ou desenvolver

atividade econômica próprios da iniciativa privada, conforme entendimento do autor Edimur Ferreira de Faria (2007, p. 42).

João Pinheiro de Barros Neto (2004, p. 92) especifica a empresa pública como pessoa jurídica dotada de personalidade de direito privado, de propriedade única do Estado e administrada exclusivamente pelo Poder Público. É instituída por um Ente estatal, com a finalidade prevista em Lei, submetida a certas regras decorrente da finalidade pública. Constituídas sob quaisquer das formas admitidas em direito, podendo ser originária de uma autorização legal ou como resultado da transformação de uma outra empresa, tanto privada como pública, para atender a uma necessidade conjuntural e como instrumento de ação do Estado.

A principal característica da empresa pública é a constituição do seu capital, de titularidade exclusiva do poder público, concorrendo para a formação de seu capital, a União, com a maioria do capital votante e, vários sócios governamentais minoritários. Tem por finalidade realizar propósitos coletivos, exercer atividade econômica não privativa do estado, porém de interesse da sociedade, podendo ter características formais de qualquer empresa de Direito Privado, de acordo com João Pinheiro de Barros Neto (2004, p. 94).

Segundo Edimur Ferreira de Faria (2007, p. 58), a empresa pública é integrante da Administração indireta e é criada pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, com atribuições estabelecidas pela lei criadora, ficando vinculada ao ente criador. Para o autor, “A leitura da lei é suficiente para se saber qual serviço ou atribuição foi ou esta sendo transferido à entidade criada” (FARIA, 2007, p. 58).

De acordo com Edimur Ferreira de Faria (2007, p. 81), o ingresso na carreira do emprego público se dá somente por meio de concurso público,

assegurado o acesso por todo brasileiro ou estrangeiro naturalizado, conforme Constituição Federal de 1988, e estão sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho. Além dos empregados públicos de carreira, há outros trabalhadores que cumprem funções nestas empresas, como é o caso dos terceirizados.

1.1 Empresas públicas objetos de estudo

Para a realização do estudo, foram analisadas quatro empresas públicas de diferentes ramos de atuação, denominadas como empresas X, Y, W e Z, a fim de preservar suas identidades e manter o sigilo necessário.

Dentre as empresas estudadas, encontram-se uma Instituição Financeira, uma empresa que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, outra do ramo de serviços postais e uma quarta que fornece soluções de tecnologia da informação e da comunicação para a execução e o aprimoramento das políticas sociais do Estado brasileiro.

A instituição financeira citada exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do país, uma vez que prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, contribuindo significativamente para melhorar a vida das pessoas, principalmente as de baixa renda.

Outra organização analisada, responsável pela geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, trabalha para impulsionar o desenvolvimento sustentável no Brasil e dedica atenção às necessidades de seus empregados para assegurar condições favoráveis ao seu desenvolvimento e crescimento pessoal e à sua qualidade de vida.

No ramo de serviços postais, a empresa atuante, realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional. Ela oferece soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo.

2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Na história da administração dos últimos séculos até a atualidade ocorreram, de forma tempestiva, várias transformações nas Organizações, principalmente no modelo de gestão, nos processos e práticas que envolvem a relação empregado e empresa.

A Gestão de Pessoas, denominada como Recursos Humanos há algumas décadas, surgiu da necessidade de otimizar os resultados produtivos das organizações. Essa transformação teve como base de mudança a relação entre empregados e empregador.

Segundo Jean Pierre Marras (2011, pág. 8), o primordial era preocupar-se com o empregado e com suas necessidades, que ninguém, até o momento, estava preparado para compreender. Neste novo contexto, nem o empresário e nem o trabalhador sabiam como agir.

Esse novo modelo tem grande destaque dentro das organizações, uma vez que recrutar e manter uma boa força de trabalho é fundamental para motivar e engajar as equipes aos objetivos das organizações.

[...] lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas. (CHIAVENATO, 2004, p. 42)

As organizações devem pensar em seus empregados como seres humanos, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e como parceiros da organização, pois eles são seus maiores ativos, de acordo com Idalberto Chiavenato (2004, p.10).

Para o autor:

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a

fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. (CHIAVENATO, 2004, p.10).

Neste contexto existe uma necessidade cada vez maior de ter pessoas felizes e identificadas com os objetivos da organização. Essa identificação possibilita maior engajamento dos empregados com os trabalhos a serem realizados. Um empregado que gosta do que faz está sempre motivado a buscar novos conhecimento e desenvolver novas competências.

Segundo Idalberto Chiavenato (2004, p.11) a gestão de pessoas procura ajudar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; disponibilizar para a empresa pessoas bem treinadas e motivadas; aumentar a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Joel Souza Dutra (2002) analisa que se as pessoas não encontrarem vantagens concretas na relação com a empresa, dificilmente irão comprometer-se. As organizações dependem do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos. Segundo ele, só a partir da década de 80, que as empresas começaram a pensar mais nas pessoas como geradoras de valor para as organizações. Para fazer frente às pressões do contexto interno e externo, era necessário um novo modelo de gestão de pessoas que pudesse conciliar os interesses das empresas com os das pessoas.

2.1 O papel da área de Gestão de pessoas

Verificando a necessidade de mudança, as organizações procuram identificar qual o papel e a importância das pessoas no processo produtivo, adequando-se às novas exigências organizacionais, estruturais, culturais e comportamentais.

Idalberto Chiavenato (2004, p. 4) aponta o contexto da gestão de pessoas e nos dá o conceito sobre o tema:

Para o autor:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004, p. 6).

De acordo com Idalberto Chiavenato (2004, p. 4), a relação entre as pessoas e as organizações é de mútua dependência, uma vez que os empregados passam boa parte de seu tempo no trabalho, com o intuito de atingir seus objetivos pessoais, e as empresas precisam de seus colaboradores para funcionar e alcançar resultados.

Na mesma linha de raciocínio, Joel Souza Dutra aponta que a “Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2006, p.17).

A gestão de pessoas deve ser integrada. As políticas e práticas da organização devem atender concomitantemente aos interesses das empresas e das pessoas. Neste sentido, à medida que a pessoa agrega valor para a organização, a organização agrega valor para a pessoa. As empresas e as pessoas devem desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem.

O autor alega que a gestão de pessoas deve considerar a individualidade de cada pessoa. Os empregados podem realizar as entregas de maneiras diferentes, levando em conta suas qualificações. Essas diferentes qualificações podem gerar uma importante troca de competências.

Segundo Idalberto Chiavenato “as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade” (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

Para o autor:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. (CHIAVENATO, 2004, p. 5)

2.2 Concessão de benefícios

O tema benefícios é cada vez mais importante no campo da gestão de pessoas, por tudo que representam para os empregados e seus dependentes, no sentido de representarem melhoria de qualidade de vida, envolvendo saúde, transporte, educação, alimentação, entre outros. De acordo com Idalberto Chiavenato (2009, p. 108), os benefícios constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

A concessão de benefícios varia de organização para organização, podendo possuir maior ou menos cobertura, custo ou abrangência. Algumas empresas fornecem os mesmos benefícios a todos os empregados, independente do cargo ocupado, e outras concedem as vantagens a uma pequena parcela de profissionais. No entanto, a maior parte dos programas de benefícios abrange o conjunto de empregados, de forma padronizada, de acordo com Marcelino Tadeu de Assis (2011, p. 281).

Os benefícios oferecidos pelas instituições aos seus funcionários são considerados remuneração indireta e costumam ser fator de decisão na aceitação de oferta de empregos, para permanência em uma empresa ou para aceitação de um novo convite para trabalho.

De acordo com Jean Pierre Marras (2011, p.127) “[...] benefícios são um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários”.

Segundo Ricardo Luz (2011, p.3), benefícios sociais são produtos, serviços e direitos oferecidos aos funcionários pelas empresas, pelos sindicatos, pelo Estado e por entidades sociais, que visam à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e o aumento da produtividade das organizações.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2009, p.112), o surgimento de benefícios sociais se deve à conscientização gradativa da responsabilidade social das organizações, às exigências dos funcionários, às exigências dos sindicatos, à legislação trabalhista, à competição entre as organizações e aos altos impostos atribuídos as organizações e aos empregados. O que antes era concedido por uma perspectiva paternalista, hoje é oferecido pela preservação das condições físicas e mentais dos empregados.

Para Idalberto Chiavenato (2009, p. 125), benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas empresas, como forma de pagamento adicional, à totalidade ou parte de seus funcionários, visando à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, à melhoria do clima organizacional, à redução da rotação de pessoal e do absenteísmo, à facilidade na atração e na manutenção de talentos e o aumento da produtividade em geral.

Para o autor:

Benefícios sociais são facilidades, serviços, conveniências e vantagens oferecidas pela organização aos seus participantes. São recompensas e suas origens são recentes. Quanto a sua exigência, podem ser legais ou espontâneas; quanto a sua natureza, podem ser monetárias ou não monetárias; quanto a seus objetivos, podem ser assistenciais, recreativos ou supletivos. (CHIAVENATO, 2009, p. 131)

Os autores Joel Souza Dutra e José Antônio Monteiro Hipólito (2012, p.3) alegam que os benefícios servem tanto para atenderem as necessidades básicas dos empregados quanto para possibilitarem uma maior qualidade de vida e segurança fora do ambiente de trabalho.

Para James Bowditch e Anthony Buono (2006, p. 64) os benefícios são caracterizados como recompensas extrínsecas que visam reconhecer o empregado pelo seu desempenho.

Segundo Jean Pierre Marras (2011, p. 127) a organização que possui um programa de benefícios procura atender seus objetivos e o de seus colaboradores, uma vez que ao proporcionar melhores condições de trabalho e de vida para seus funcionários, acaba diminuindo o estresse, a rotatividade e o número de ausências.

2.3 Reconhecimento e Valorização

Entende-se por reconhecimento uma relação de troca entre organizações e seus profissionais. A premiação ou a concessão normalmente está atrelada a entrega de resultados. No entanto, segundo Marcelino Tadeu de Assis (2011, p.205), as formas de reconhecimento são muitas e nem sempre estão atreladas ao dinheiro. Às vezes, um simples elogio é mais eficaz no ato de reconhecimento.

Para o autor:

Motivos para se recompensar ou reconhecer pessoas não faltam no dia a dia, principalmente em organizações que procuram manter aceso o nível de engajamento, de comprometimento da força de trabalho. (ASSIS, 2011, p. 204)

Idalberto Chiavenato (2005, p.213) alega que as a satisfação das necessidades de estima e de reconhecimento são influenciadas pela visibilidade das recompensas. As empresas procuram recompensar adequadamente seu pessoal, com o intuito de reforçar o desempenho desejado e estimular certos tipos de comportamentos que a organização deseja obter e valorizar em seus empregados.

Toda organização possui um sistema de recompensas. Segundo Idalberto Chiavenato (2005, p. 292) uma das formas de recompensas é a oferta de vantagens, que visam satisfazer objetivos econômicos, sociais e individuais, como reduzir a rotatividade de pessoal, preencher deficiências dos serviços prestados pelo governo e proporcionar uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva.

Segundo Idalberto Chiavenato (2005, p.288), um dos principais desafios das empresas é recompensar e reconhecer os empregados de maneira individual.

Para o autor:

Certas recompensas são importantes para algumas pessoas e não o são para outras. Daí a necessidade de individualizar as recompensas de maneira que cada pessoa receba o que realmente deseja ganhar (CHIAVENATO, 2005, p.288).

Ainda de acordo com Idalberto Chiavenato (2009, p. 12), um dos motivos pelos quais as organizações concedem recompensas é aumentar a consciência e a responsabilidade do indivíduo, enfatizando principalmente a excelência do serviço prestado.

3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicar é um dos atos mais importantes do ser humano. Neste sentido, a comunicação é considerada um processo de fundamental importância que permeia nossas vidas e todas as atividades em uma organização. Toda instituição funciona a partir dos processos de comunicação. Este processo consiste na troca de informações entre um emissor e um receptor, com o mínimo de distorção e erro, sendo essencial compreender o significado da mensagem transmitida.

De acordo com James Bowditch e Anthony Buono (2006, p.76) a comunicação pode ser transmitida por meio de símbolos ou pela troca de comportamento. Sendo que, nas organizações utiliza-se muito a linguagem escrita, oral e visual.

Segundo Fabio Eltz (1994, p.17) existem vários conceitos para comunicação que tem origem no latim “*comunicare*” e significa “por em comum”.

Para o autor:

[...] a comunicação implica em compreensão, pressupõe entendimento das partes envolvidas. Não existirá o entendimento se não houver anteriormente a compreensão. (ELTZ, 1994, p. 17)

O autor alega que os maiores problemas de comunicação estão centrados na má interpretação. Quando não há um adequado processo de comunicação, podem surgir conflitos.

A comunicação é um dos principais diferenciais competitivos das empresas, sendo ela fator importante para a mudança da cultura organizacional. A participação do ser humano dentro das empresas é de suma importância e os empregados devem estar cada vez mais participativos, questionadores e conscientes de seus direitos e deveres, aponta Eduardo Pinto (1994, p. 6).

Segundo Idalberto Chiavenato (2004, pg. 301), para que a dinâmica organizacional funcione bem, todos os seus membros devem estar conectados e integrados.

Para o autor:

As redes de comunicação constituem as amarrações que interligam todos os integrantes de uma organização. A comunicação é fundamental para o funcionamento coeso, integrado e consistente de qualquer organização. É exatamente por essa razão que uma das finalidades mais importantes do desenho organizacional é assegurar e facilitar o processo de comunicação e de tomada de decisão. (CHIAVENATO, 2004, pg. 301)

Idalberto Chiavenato (2004, p. 301) relata que a comunicação é essencial para o consenso e consistência do comportamento dos empregados. No entanto, ele alega que existem falhas na comunicação empresarial, bem como nas comunicações interpessoais, pois ao longo do processo podem sofrer alterações.

Para o autor “a comunicação organizacional constitui o processo pelo qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização” (CHIAVENATO, 2004, p.318).

Segundo James Bowditch e Anthony Buono (2006, p. 86), a comunicação organizacional deve ser canalizada para determinados indivíduos e grupos que dela necessitam para propósitos de execução da tarefa, de solução de problemas, de controle ou de tomada de decisão.

3.1 Comunicação interna e a geração de vínculo

A comunicação interna é uma ferramenta importante para unir os empregados de uma empresa, fazendo com todos trabalhem pela mesma causa. A empresa precisa se comunicar com seus departamentos e unidades de negócio, bem como manter a comunicação entre seus colaboradores sadia. A Comunicação interna deve ter um olhar especial para o bem-estar e a felicidade do empregado.

Segundo James Bowditch e Anthony Buono (2006, p. 77), é importante ter um cuidado especial em um local de trabalho culturalmente diversificado, pois existem diferentes pessoas que, muitas vezes, atribuem diferentes significados às coisas e aos eventos. Com o intuito de minimizar os ruídos na transmissão da mensagem é importante utilizar uma linguagem adequada e direta.

Pesquisa realizada em 2012 pela Agência de Comunicação Santo de Casa Emdomarketing, com abrangência nacional, buscou verificar a importância da comunicação interna nas organizações, ouvindo seus colaboradores. Foram ouvidos trabalhadores de 16 cidades das cinco regiões do país, totalizando 2.240 entrevistas.

O autor do relatório, Daniel Costa, aponta que desenvolver uma comunicação eficaz, clara e transparente é condição indispensável para que as empresas mantenham-se sólidas e competitivas no mercado.

Segundo relatório, a comunicação interna tem papel importante na identificação dos desejos dos colaboradores. Empresas que sabem se comunicar de forma eficiente com seus funcionários compreendem melhor suas necessidades, suas inseguranças e seus objetivos. De acordo com a pesquisa, atualmente os trabalhadores buscam também retornos subjetivos. Neste sentido, o reconhecimento e a valorização de seu trabalho são determinantes para a construção de pertencimento à organização. A criação do vínculo do empregado com a empresa é muito importante.

É importante conhecer seu público interno e saber como atingi-lo, a fim de alcançar o sucesso na comunicação interna. De acordo com o autor Eduardo Pinto (1994, p.13), a comunicação interna não é apenas publicar jornais internos e revistas

bem ilustradas. Para o autor, é necessário que a mensagem seja compreendida pelos empregados.

4 A DIVULGAÇÃO DE BENEFÍCIOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS

Em análise às informações levantadas durante as entrevistas realizadas, nota-se que as quatro empresas públicas, objeto deste estudo, estão atentas para a importância da comunicação dos benefícios concedidos aos empregados, pois compreendem a relevância deste assunto como instrumento de fortalecimento de vínculo dos empregados com a empresa. A concessão de benefícios dentro do contexto das empresas públicas é um grande diferencial no mercado.

As quatro empresas públicas entrevistadas possuem estratégias de divulgação de seus benefícios aos empregados e utilizam as ferramentas de comunicação interna para realizar essa divulgação.

Os principais meios de comunicação citados pelos profissionais entrevistados foram: normas internas e intranet. As informações levantadas pelas entrevistas apontam que as principais estratégias de divulgação se utilizam da intranet, que possibilita o acesso de todos os empregados a todos os conteúdos nela disponibilizados.

É possível notar que as principais estratégias de divulgação das quatro empresas entrevistadas são muito semelhantes, com poucas variáveis. Dentre elas estão: publicação de artigos cujo tema esteja relacionado aos benefícios concedidos pelas empresas e a disponibilização de cartilhas na intranet.

4.1 As estratégias de divulgação dos benefícios

A empresa pública X possui um rol de 59 benefícios concedidos a todos os seus 100 mil empregados, com o intuito de promover o bem-estar e a qualidade de vida, responder à pressão sindical e a políticas do governo e atuar como empresa socialmente responsável.

Os três principais meios de divulgar seus benefícios na empresa X são: Normativos Internos, Portal do Empregado e Caderno de Boas Vindas. As normas

internas, específicas para cada benefício, contêm os conceitos e os procedimentos para solicitação e gozo de cada um deles. As normas possuem linguagem formal.

O portal do empregado, disponível na intranet, é uma ferramenta virtual para o exercício do relacionamento com o empregado e tem como objetivo geral a interação do usuário com as informações que o interessam, pessoal e profissionalmente, oferecendo, num mesmo endereço lógico, informações, estatísticas, tendências e dicas sobre o mercado, que possam facilitar as buscas, favorecer reflexões e qualificar ainda mais o trabalho do empregado na Instituição.

Esta ferramenta disponibiliza um Guia de Benefícios com informações básicas sobre todos os benefícios oferecidos, com conceitos claros e objetivos, com o intuito de facilitar a busca e compreensão por parte do empregado. Além da disponibilização do Guia, este meio de divulgação é utilizado, em momentos oportunos, para inserção de alguns artigos específicos sobre determinados benefícios, redigidos por empregados que atuam na área.

O caderno de boas vindas, item de relacionamento com o empregado, entregue ao empregado na semana de integração, contém em suas primeiras páginas, o nome e o conceito, de maneira generalizada, dos principais benefícios que a empresa oferece. O intuito é chamar a atenção dos empregados que estão ingressando na empresa para a quantidade de benefícios concedidos pela instituição, com o intuito de informar e reter empregados.

Os Normativos Internos da instituição X foram criados de acordo com a necessidade iminente de criar regras e especificações para utilização de todos os benefícios. As normas internas têm como objetivo apresentar o benefício oferecido aos empregados, visando à promoção da qualidade de vida desses empregados e o fortalecimento do vínculo com a empresa.

A criação do Guia de Benefícios surgiu a partir da necessidade de unificar as informações referentes aos benefícios concedidos pela instituição X em um só documento, com linguagem mais clara e objetiva. O Guia de benefícios possui um breve resumo de cada uma das vantagens oferecidas com layout mais dinâmico e interativo.

O guia possui uma breve apresentação do que são benefícios e sua importância. Ele é subdividido em quatro categorias: Benefícios Legais Trabalhistas, Legais Ampliados – Com Vantagens Adicionais à Lei, Benefícios Estratégicos – Estabelecidos no ACT e/ou CCT e Benefícios Estratégicos – Iniciativa Exclusiva da Empresa.

A partir dessa subdivisão, são informados os conceitos, algumas curiosidades e pontos de atenção de cada benefício. Sua estrutura é de fácil leitura e compreensão.

A idéia de colocar informações sobre os principais benefícios no Caderno de Boas vindas foi levantada pela área de Relacionamento com o Empregado, em conjunto com a área de Benefícios, ao perceber a importância de informar os novos empregados sobre alguns de seus direitos. Os empregados que ingressam na empresa são um dos principais *stakeholders*, pois estão começando a formar suas opiniões relativas a instituição.

A empresa Y aponta como uma das estratégias de comunicação o Manual de Pessoal disponível para todos os empregados, que possui informações sobre todos os benefícios concedidos pela empresa. Além desta ferramenta, a empresa se utiliza do Espaço do Empregado, disponível na intranet, que contém um link para cada benefício, onde é possível encontrar seus conceitos e procedimentos para solicitação.

Uma das estratégias de divulgação de benefícios da empresa W é a exposição de todos os benefícios concedidos pela empresa a todos os empregados no momento da ambientação, logo que entram na empresa. Além da inserção de alguns artigos relacionados ao assunto na intranet. O profissional entrevistado da empresa W atua na área de benefícios e informa que a maioria das vantagens são normatizadas, o que facilita a busca por informações referentes aos benefícios.

Uma cartilha com as informações mais relevantes sobre as principais vantagens concedidas aos empregados, além de divulgar informações sobre alguns benefícios em momentos estratégicos na intranet, são as duas principais ações colocadas em prática pela empresa Z para divulgar os benefícios que concede aos funcionários. Em entrevista com o profissional atuante da área de benefícios da empresa W foi possível constatar que benefícios possuem normas específicas, além de citar a utilização de uma rede social interna que permite a discussão de assuntos referentes aos benefícios concedidos.

4.2 Mensuração da percepção dos empregados

Dentro da empresa pública X as formas de mensuração são a pesquisa de gestão do trabalho, realizada anualmente no mês de outubro e a pesquisa de clima organizacional, que atualmente é composta por um item relacionado à concessão de benefícios. No entanto, alegam que conseguem medir apenas o grau de satisfação dos empregados com relação aos benefícios concedidos.

A forma de mensurar a percepção dos empregados na empresa Y é a pesquisa organizacional que ocorre a cada dezoito meses. Porém, o profissional entrevistado cita que a pesquisa não é muito abrangente, pois existem poucas questões relacionadas ao assunto. O gestor da área de benefícios da empresa Y

cita que seria interessante haver mais perguntas específicas sobre a concessão de benefícios.

Abordando apenas alguns itens relacionados a benefícios, a forma de mensuração utilizada pela empresa W, também é a pesquisa de clima organizacional, que, conforme disse o gestor entrevistado responsável pela área de benefícios, não é suficiente para obter informações precisas sobre a percepção dos empregados.

O gerente entrevistado da área de benefícios da empresa Z informa que a empresa não possui um indicador que possa mensurar a percepção dos empregados com relação aos benefícios oferecidos. No entanto, é possível identificar de maneira geral a percepção dos empregados com relação a determinados benefícios, pelo sucesso que fazem, como por exemplo, o plano de saúde.

4.3 A necessidade de implantar novas ações de comunicação

Todas as empresas entrevistadas identificam a necessidade de implantar novas ações de comunicação para divulgação de seus benefícios. No entanto, nota-se que algumas empresas estão mais atentas para promover essa melhoria. Os profissionais entrevistados percebem claramente que os meios de comunicação interna poderiam ser mais bem utilizados a partir a criação de novas ações de comunicação que divulgassem melhor os benefícios concedidos pelas empresas, tendo em vista o desconhecimento dessas vantagens por muitos dos empregados.

A empresa X citou como exemplo a criação de uma única norma que possua o conceito de todos os benefícios de maneira integrada, a inserção de gastos com benefícios por parte da empresa no contracheque de todos os

empregados e a promoção de uma roda de diálogo entre gestores e colaboradores que tenham como base de discussão o guia de benefícios com novo layout.

O profissional entrevistado da empresa Y alega que os benefícios constituem uma parcela expressiva da remuneração, que pede uma ação de comunicação mais eficaz, a fim de melhorar a percepção do empregado. O gestor informa que a divulgação dos benefícios necessita de um espaço maior para uma comunicação mais forte, diante de sua importância.

O gestor responsável pela área de benefícios da empresa W diz que os empregados tendem a não enxergar os benefícios como parte de sua remuneração, por isso é tão importante encontrar uma forma eficaz de divulgação. Neste sentido, a empresa W procura manter as formas já implementadas de divulgação de benefícios e pensar em novas ações de comunicação que dêem mais visibilidade as vantagens oferecidas.

Por fim, na fala do gestor responsável pela área de benefícios da empresa Z é possível identificar a necessidade de aprimorar as formas de divulgação das vantagens concedidas aos empregados, embora não sejam caracterizadas como necessidades primordiais. A empresa pública Z alega que existem outros fatores mais importantes que devem ser solucionados anteriormente, que geram impactos financeiros mais significativos.

CONCLUSÃO

No decorrer do estudo, por meio dos conceitos analisados e das entrevistas realizadas com profissionais da área de benefícios de empresas públicas é possível notar que o olhar dessas empresas para a concessão de vantagens aos empregados vem passando por algumas mudanças no que diz respeito à forma de divulgação, sendo que as ferramentas de comunicação interna têm sido um dos recursos mais utilizados pelas empresas públicas.

A partir dos conceitos analisados nesse estudo, é possível observar a importância da concessão de benefícios como estratégia de gestão de pessoas, uma vez que o principal resultado esperado dos sistemas de recompensa é o fortalecimento do vínculo dos empregados com a empresa, visando o maior engajamento.

A partir do recorte temático desse estudo, no que diz respeito ao processo de divulgação de benefícios, percebe-se que as organizações estudadas não possuem indicadores específicos para mensurar a percepção dos empregados, lançando mão apenas de pesquisas organizacionais que não oferecem informações necessárias para identificar possíveis forças e fraquezas dentro do processo de divulgação de benefícios.

Nota-se que as empresas possuem estratégias para realizar a divulgação de seus benefícios, pois estão atentas para a necessidade de dar visibilidade às vantagens concedidas aos empregados.

É por meio da comunicação interna que as empresas procuram efetivar a divulgação de benefícios. As estratégias de divulgação nas quatro organizações

estudadas são muito similares: de modo geral, fazem uso da intranet e de normas internas para divulgação dos benefícios concedidos aos empregados.

Outro ponto comum identificado foi o fato das organizações estudadas indicarem a necessidade de implantar novas ações de comunicação, diante da relevância do assunto dentro do contexto das empresas públicas. No entanto, elas apontam para a necessidade de um planejamento estratégico que implemente novas formas de comunicação interna que considerem a relevância da divulgação dos benefícios.

Ao observar o comportamento das organizações estudadas, é possível afirmar que a divulgação de benefícios dentro de empresas públicas, apesar de alguns avanços, ainda precisa de alguns ajustes. É importante pensar em formas inovadoras de divulgação de benefícios, montar um plano de ação para colocar essas idéias em prática e criar indicadores de mensuração que permitam aferir a percepção da empresa pelos empregados.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, M.T. **Gestão de Programas de Remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- BARROS NETO, J. P. **Administração Pública no Brasil: uma breve história dos correios**. São Paulo: Annablume, 2004.
- BRASIL. **Constituição Federal**, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 20 out. 2014.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, L.J. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- CASA, S. E. **Relatório Brasil de Endomarketing e Comunicação Interna**. Porto Alegre, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. Barueri, SP: Manole, 2009.
- DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J,A,M. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ELTZ, Fábio Leandro Foletto. **Qualidade na Comunicação: preparando a empresa para encantar o cliente**. 3. Ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- FARIA, E. F. **Curso de Direito Administrativo Positivo**. Belo Horizonte: Editora Del Rey Ltda, 2007.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de Benefícios: a experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Empresas Estatais: DEST**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 22 out. 2014.
- PINTO, Eduardo. **Comunicação para a Produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Quartet Ed., 1994.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a esta entrevista, cujo objetivo é identificar como as estratégias de divulgação de benefícios podem contribuir para melhor percepção da empresa, pelo empregado.

Perguntas

Data da Entrevista: __/__/__

1. A empresa pública na qual você trabalha divulga os benefícios concedidos aos seus empregados?
2. Quais as estratégias de comunicação interna adotadas para divulgação das vantagens oferecidas? Poderia citar algumas? Quais os meios de comunicação utilizados?
3. Essa instituição utiliza algum instrumento de verificação da percepção dos empregados com respeito à concessão de benefícios?
4. Vocês identificam a necessidade de implantar novas ações de comunicação? Por que?